

# 組織協力與組織績效之研究： 以雲林縣蔬菜產銷班為例\*

陳恆鈞、張國偉\*\*

## 《摘要》

為處理日趨複雜的政策議題，公私部門的協力活動隨之增加，逐漸成為重要政策執行工具。協力活動主要特質即是產生綜效，亦即兩造若能同心協力，共同打拼的結果，將遠比孤軍奮鬥更佳。然而，亦有文獻認為，由於利害關係人彼此權力不對稱以及視野的不同，甚難形成共識。學者之間似乎對於協力行動存有不同看法。是以，本文嘗試以雲林縣蔬菜產銷班為例，研究產銷班與農政單位之間相互協力的程度是否與班組績效具有相關性。探討內容主要包括：（1）建構協力運作模型；（2）以協力運作模型闡釋農政單位與產銷班的互動關係；（3）進一步運用多元迴歸分析方法，針對組織協力各項成分以及組織績效之間的相關性進行分析。研究發現具有顯著影響者，包括：「承諾」、「信任」、「公平」、「能力」、「夥伴關係」以及「組織運作方式」；（4）依據研究發現，提出政策建議以及未來研究方向。

---

投稿日期：95年2月17日；接受刊登日期：95年5月3日。

\* 感謝匿名審查人所提供的修正意見與寶貴建議，使得本文內容更為紮實，惟文責仍由筆者自負。

\*\* 淡江大學公共行政學系專任教授，E-mail: hcc31699@mail.tku.edu.tw。世新大學行政管理學系博士班研究生。

[關鍵詞]：夥伴關係、組織協力、組織績效、協力運作模型、農業產銷班。

## 壹、前言

自加入世界貿易組織（WTO）之後，我國農業面臨到前所未有的衝擊與挑戰。身為農政最高主管機關的行政院農業委員會，做了相當努力，試圖提升農業競爭力。其中，較重要的政策，就屬「農業產銷班」的設立。成立目的在於建立農業企業化、資訊化及制度化的共同經營方式，以改善生產組織的經營管理。

近兩三年來農委會的施政計劃中（農委會，2003、2004、2005），皆提及加速促進產銷班企業化、培育優質農業人力資源以及推動農民終身學習等施政目標。顯見政府試著透過這項活動的舉辦，改善農民經營管理能力，並增加農產品的附加價值。然而，單靠政府投入並無法達成目標，仍須農政單位能夠結合農民團體，成為協力夥伴，如此方能找到共存共榮的方式。基此，本文研究目的，主要包括下列兩項：（一）蒐集相關協力文獻，建構本文的「協力運作模型」，以利分析農政單位與雲林縣蔬菜產銷班之間的互動關係。經由整理國內外關於協力的文獻，推導出本文的協力運作模式，並陳述公私部門雙方協力互動的要件。（二）藉由「協力運作模型」中的運作成分，測量農政單位與雲林縣蔬菜產銷班之間的協力程度，以及與班組織績效之間的關係。本文所提出的「協力運作模型」主要是由三個部分所構成，包括：（一）協力內在要素（internal elements）：溝通、承諾、信任、尊重、公平與能力等六項；（二）協力外在形式（external forms），針對所研究的個案而言，農政單位與產銷班的協力外在形式即是「夥伴關係」；（三）計畫服務傳遞（programs and service delivery），就是「班組織的運作」。這三個部分均可影響目標達成的程度，亦即組織績效。

## 貳、協力之意涵與相關理論

### 一、協力之定義與特質

協力 (collaboration) 一詞源自於二次世界大戰，當時具有「負面」的意涵，意指「通敵」；但近年來大多持以「正面」的觀點，意指與他人共事 (working together with others) (Huxham, 1996: 1)。不少學者試圖為其下定義，但由於所持的觀點與觀察的面向皆不相同，以致迄今仍未有準確的說法。筆者嘗試整理學者所給的定義，並歸納整理出較為完備的意涵。綜合表一，本文將「協力」定義為：兩個或兩個以上的行為者 (可能是個人、團體、組織以及部門)，以互信為基礎，彼此能夠相互分享資源，並且共擔責任。此外，尚須制定一套協議規則一起共事解決問題，達成目標之後，可以共享所產出的利益。

表一 協力定義整理表

學者	年代	協力定義
R. Agranoff & M. McGuire	2003	「協力」是一個有目的的關係，試圖在有限資源組合中，創造或發現解決問題的方法。
D. Anderson-Butcher & D. Ashton	2004	一起共事 (working together) 並且分享責任以及結果。
D. L. Cowan et al.	2004	一起工作，不僅分享權力與責任，而且擁有共同利益與價值。
J. Donaldson & C. E. Kozoll	1999	不同形式的組織一起共事，以達成各種目標。
J. Everett & T. B. Jamal	2004	意指利害關係人在相關問題領域中，一起活動與決策的互動過程。
A. T. Himmelman	1996	組織間為了相互利益，彼此交換資訊、建構活動、分享資源以及增強彼此能力的過程，並且基於共同的目的而分擔風險、責任與分享報酬。
C. Huxham	1996	為了取得共同利益，在一個組織中與其他人共事。
S. H. Poggenpohl	2004	一起共事，並以批判性的角度一起做決策。
D. Straus	2002	人們在團體、組織或社群中，一起從事規劃、創造、解決問題與決策的過程。

資料來源：作者自行整理。

經由上述定義，本文進一步說明協力活動所具備的特質，大抵包括下列五項：

- (一) 兩個（包含以上）的行為者：協力行動並非單方的行為，而是兩造以上的行為者或利害關係人的互動狀態及處理事務的方式。
- (二) 網絡的存在：協力涉及到組際間複雜的互動網絡；網絡中的行為者必須以互信為基礎，彼此經由溝通加以了解對方，認定對方值得信賴，可以託付。當雙方有互信基礎時，才能進行後續的步驟：分享資源、共擔責任以及分享利益。
- (三) 分享資源：當行為者進入協力場域時，必須依據雙方協議的內容，承擔某些義務或投入某些資源；這些資源可能是物質的，例如：資金與設備；亦可能為非物質，例如：人力、知識與技能。
- (四) 共擔責任：雙方行為者在協力運作中，對於任務的責任必須由參與者共同承擔，不容有搭便車的情況產生。
- (五) 分享利益：達成任務目標之後，所產生的利益為協力雙方所共享；只有一方享受成功的果實，並不能稱為協力活動。

## 二、協力運作的內在（internal）要素

協力運作的內在要素深深影響協力運作的品質，成為協力活動不可或缺的要件。一般而言，協力運作的內在指標可分為：溝通（communication）、承諾（commitment）、公平（equality）、技巧與能力（skills & capacity）、信任（trust）與尊重（respect）（Blue-Banning et al., 2004: 173-180）。分述如下：

### （一）溝通

溝通定義為：思想、事實、信念、態度以及感覺經由一個或多個媒介用以傳送與接收；亦即，發訊者（sender）所理解的訊息傳達至收訊者（receiver）而有所回應（George & Jones, 1999: 448; Hellriegel, Slocum & Woodman, 2001: 378）。協力中的溝通，大致可分為組織內與組織間溝通兩種，而兩者皆可再細分為正式溝通與非正式溝通。所謂正式溝通是指經由官方活動所形成的資訊分享，而非正式溝通則是組織正式活動以外傳達方官方的訊息。正式溝通又分為下行、上行與平行溝通。溝通品質的優劣決定於，溝通的頻率次數、溝通資訊的量、清晰度、協調性、開放性與正面性。

## （二）承諾

學者 D. K. McNeese-Smith 等人（2001）將「組織承諾」定義為：「個人對於某一特定組織的認同及投入之態度傾向的相對強度」，且具有三項特徵：（1）深信並接受組織之目標及價值；（2）願意為組織投注高度的努力；（3）具有強烈的慾望以維持組織成員的身份。

一般言，組織承諾係由三種不同類別所組成：第一，情感性承諾（*affective commitment*）：員工對組織在情感上的依附、認同及投入。當員工在組織中的經歷與他們的期望一致，而且可以滿足他們的基本需求時，會對組織發展出更強烈的情感性依附；此種情感上的依附包括三要素：認同（*identification*）、投入（*involvement*）、忠誠（*loyalty*）。第二，持續性承諾（*continuance commitment*）：有關離開組織成本的認知，而產生留在組織中的承諾。員工通常會依兩方面來決定是否遵守持續性承諾：一為員工衡量其他外在就業機會的多寡，另一為員工知覺離開組織，所需付出的成本。第三，規範性承諾（*normative commitment*）：規範承諾強調個人與組織關係中的義務層面，此種承諾建立在個人與組織之間義務的互惠狀態，認為組織成員經由組織或社會規範的內化，會產生一種接近個人義務或道德責任的承諾（王瑞申，2004：28；張悅玲，2004：19-21）。

## （三）公平

「公平」是指：參與協力的成員對於，協力關係在分配資源及決定各種制度與措施時，是否具有公平性之主觀認知。本文轉述組織公平的相關概念，將協力公平的內涵分為「分配公平」、「程序公平」、「制度公平」三大部分（徐楊順，2001：30-31），分述所下：

「分配公平」：或稱為「結果公平」是指協力成員得到產出或結果的公平。成員覺得公平與否的認知，端視其對於任務的投入與獲利之相對比較。當所獲得的利益低於工作投入量時，成員會產生不公平的認知，進而影響隨後的協力投入行為。

「程序公平」：是指決定產出的過程或手段之公平性的認知，亦即在決定任何制度和措施時，組織所依據的決策標準或方法是否符合公平原則，例如：標準是否明確、過程是否公開。所以，當公平的意涵轉移至程序公平時，係著重在人際溝通面的探討。換言之，決定任何制度之前，所有成員的意見皆加以考量。

「制度公平」：強調制度設計是否涵蓋所有協力運作的利害關係人，亦即協力

關係結構、職權系統、資源配置等制度規範，必須考量到所有協力成員的意見。因此，成員意見表達的管道與相關規定也非常重要。

#### （四）能力

所謂的能力，主要是指協力雙方的行為者必須具備相關的智識與知能。舉領導者為例，其所該具備的能力包括：（1）具有網絡結交技巧與人際關係；（2）具有同理心，誠心對待每一個成員；（3）具有洞察力，能正確預測和調整各種行為的能力；（4）有宏觀的視野，能預見未來的發展藍圖並勾勒出願景（vision）；（5）組織動員能力，組織為了達成目標，必須投入人力、物力，如何有效調度資源，端賴領導者的智慧；（6）具有風險掌控及問題解決的能力，即是能夠有效降低環境中的不確定性，並以創造性的思維與方法處理問題（Sullivan & Skelcher, 2002: 101-102）。

#### （五）信任

所謂的「信任」，學者法蘭西斯·福山（Francis Fukuyama, 1995）定義為在一個社團之中，成員對彼此誠實、合作行為的期待，基礎是社團成員共同擁有的規範，以及個人隸屬於該社團的角色扮演。這裡所指的規範可能是深層的「價值觀」，例如對公平正義本質的看法；也可能包含世俗的規範，例如專業標準或約束行為的法律。此外，福山將特定群體之中，成員間的信任普及程度，稱之為「社會資本」（social capital）；社會資本不同於其他型態的資本，例如：財務資本、實體資本或人力資本，它通常是經由宗教、傳統、歷史習慣等文化機制所建立起來。福山並認為社會上效能最高的組織是能夠共享共通的倫理價值觀的社團，這類社團並不需要嚴謹的契約和法律條文來規範成員之間的關係，原因是既有的道德共識賦予社團成員互相信任的基礎。換句話說，社團中擁有高度的社會資本（李宛蓉譯，2004：34-35）。

#### （六）尊重

「尊重」是指：以正面而友善的態度看待別人與自己，亦即對人作主觀而正面的評價，包括能力、重要性與價值。相互尊重個特質有：（1）受重視（valuing）：協力的任一方都應該正視對方的存在，並認知到缺少其中一方任務就無法達成；（2）不武斷（nonjudgmental）：意指協力的雙方成員在決策或行動時，不能獨斷自行為之，必須經由雙方相互討論出的結果；（3）謙恭有理

(courteous)：意指處事與待人應該以友善而謙卑的態度；(4)不歧視(nondiscrimination)：歧視意指因某人的種族、性別、婚姻、殘疾或頭銜地位，而使某人受到較差的待遇；因此在協力關係中不管是扮演何種角色或者擁有什麼頭銜，都不應該有差別待遇；(5)不受干擾(avoiding intrusion)：意指不被強迫採納他人的意見與觀點，行事不受干預(Blue-Banning et al., 2004: 174)。

### 三、協力運作的外在(external)形式

Helen Sullivan 與 Chris Skelcher (2002: 41-49) 從組織觀點，區分協力合作的不同形式，形成一種光譜的排列，從非正式的網絡特殊關係到高度正式化互動的單一組織。其中，涵蓋網絡、夥伴關係、聯盟以及整併四種類型，如表二所示：

表二 協力的形式及治理的規則

協力的形式	非正式、特殊關係的鬆散網絡	有限的同意 分享資訊	同意承擔共同活動	同意建構正式的管理機構	創立聯盟結構，參與行動者同意讓出部分自主性	參與行動者成為單一組織
治理的規則	透過相互規範、義務、共同價值和信任加以自我管制	←————→			經由雙方法規的串聯，來控管外在形式	科層體制
組織及政策術語	網絡	夥伴關係			聯盟	整併

資料來源：Sullivan, & Skelcher (2002: 43)。

#### (一) 網絡

「網絡」可視為一群界定清楚的成員(包括個人、團體)，透過社會關係相互連結所形成的組織學者(Lincoln, 1982)。網絡中的行動者通常被定位在該體系中，依序地與正式權威以外的其他組織相互連結，並會被要求制定複雜的協議，鼓勵行動者經由組際鏈(ties)加以互動。

網絡主要具備三種功能：(1)學習功能：網絡可以藉由快速轉換相關資訊或

知識，促進行動者相互學習；（2）取得正當性與地位：網絡中的行動者可以藉由密切關係取得正當性與地位；（3）增進經濟利益：穩定的網絡關係有助於降低交易成本，並且建立彼此的信任感；（4）網絡有助於適應非預期的環境變遷（Podolny & Page, 1998: 62-66）。

## （二）夥伴關係

Jennifer M. Brinkerhoff (2002a: 21, 2002b: 325) 將夥伴關係定義為：各個行動者基於相互同意的目標，所形成的動態關係，並且以理性原則劃分工作範圍，追求每個參與夥伴的利益。夥伴關係中的參與者會相互影響，並且在綜效（synergy）與自主性（autonomy）間取得平衡；再者，為持續維持關係，行動者必須相互尊重、公平參與決策、相互課責以及決策透明化（transparency）等原則。

## （三）聯盟

一般而言，聯盟正式化的程度比夥伴關係高。聯盟的形式在公部門並不多見，反而在私部門較常應用到策略聯盟（strategic alliance）的概念。「策略聯盟」的定義為：一個以上的組織共同結合為類似獨立組織形式，其中具有水平或垂直之關係。在不確定性高的環境系統中，彼此能夠共同運用資源，或建構一個相似資源的共用平台，達成不同規模、形式與目的之連結。聯盟具有正式的契約內容及終止日期，因而最終不會形成永久的組織（Arino, 2003: 67; Borys & Jemison, 1989: 237; Harrigan, 1988: 53）。

策略聯盟的特性，主要包括：（1）組織間的契約關係：契約的形式，依據正式化的程度亦可成為連續性光譜，由正式明文契約到非正式的關係契約；（2）基於相互需求：聯盟的關係亦具有互惠性，基於相互需求，雙方才能相互承諾，以解決利益衝突或文化互斥的問題；（3）合作：所謂的合作是指經由相互容忍，以達成協調的結果。聯盟的合作範圍只涵蓋參與者部分的活動，因此會失去部分的獨立性與自主性，對於未合作的部分，參與者仍保有自主性；（4）具有策略目標：聯盟是為了策略目標而存在；整體聯盟會有共同目標，但對於個別的參與者而言，不見得具有相同的使用策略（吳青松，1999：360-362）。

## （四）整併

本質上，整併情形很難發生在不同部門之間，因此不同部門之間的協力形式並不會到達光譜的另一端，亦即整併。在私部門中，特別是企業組織則較常見到整併

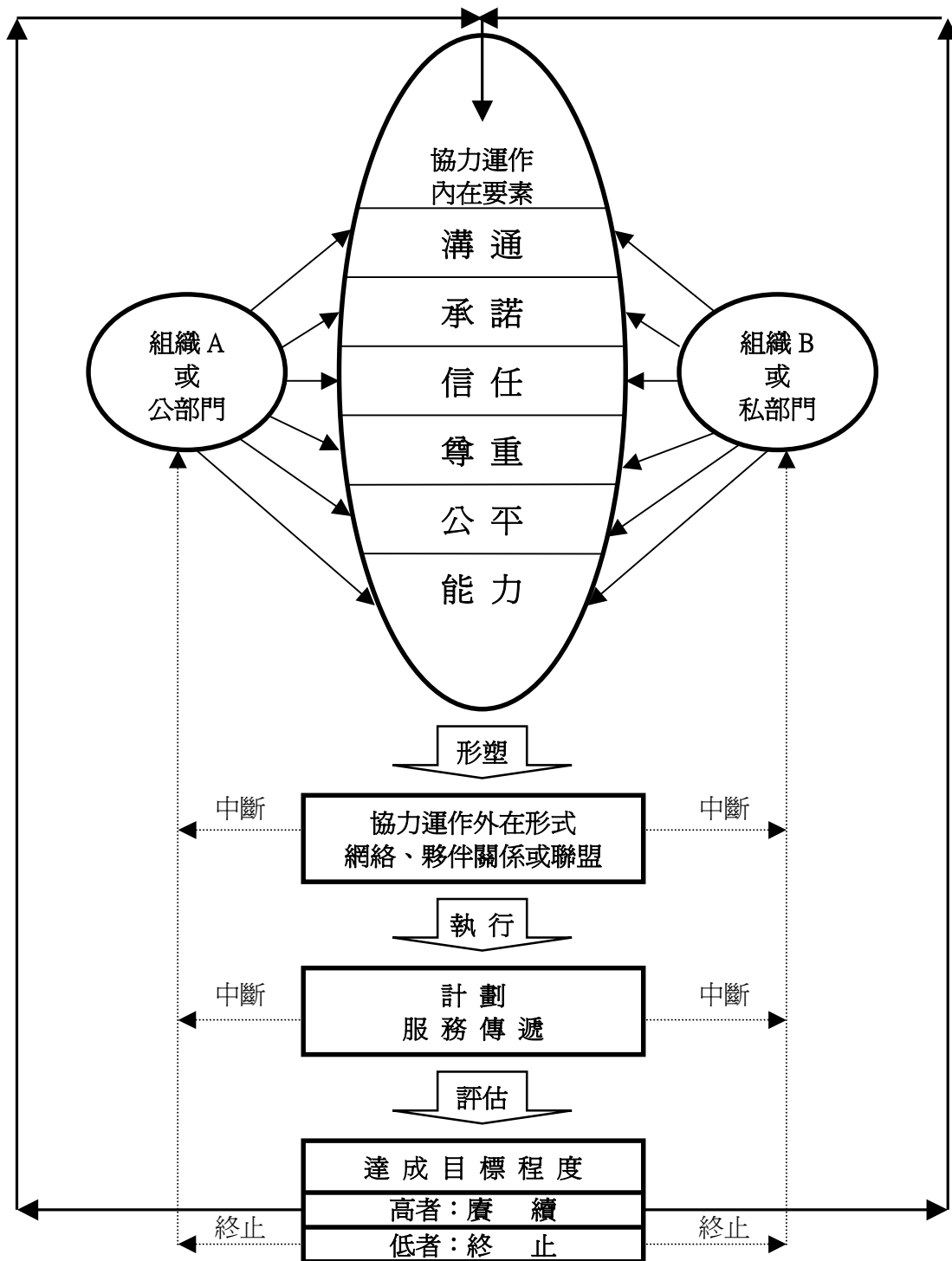


情形，但常用「併購」(mergers and acquisitions)一詞，主要包括合併(merger)與收購(acquisition)兩種形式。合併乃意指兩家以上的公司，依據當事人所訂立的合併契約，依據公司法所規定的程序歸併為一家公司或另設一家新公司。收購則是指接收購買股權或資產之意。通常先有收購股權或資產之後，才能進行業務及組織結構的實質合併(王泰允，1991：27-30)。

#### 四、協力運作模型

協力運作具有其動態性(dynamics)，常因成員、領域和資源的改變，而影響到協力合作行動。Vivien Lowndes 與 Chris Skelcher (2002: 302-324) 在其所提出的「生命週期模型」中，認為協力合作的發展，可以視為一串連續的過程，主要分為：共識形成前(pre-conception)、創始(createon)、鞏固(consolidation)、運作(delivery)、賡續(succession)或終結(termination)等五個階段。不過，協力合作可能會在任何一個階段終止，並非所有協力合作都能順利達成。

經由上述協理論的整理，引導出本文的協力運作模型，如圖一所示。該模型由協力的內在要素、外在形式與協力運作過程所組成。內在要素包括：溝通、承諾、信任、尊重、公平、能力，而外在形式有：網絡、夥伴關係、聯盟及整併等等；至於運作過程則意指執行計劃與評估達成目標的程度。雙方在每一個運作過程中都可能中斷，以虛線表示之；然而中斷之後，可能會有下一次的合作，亦可能沒有。再者，實線意義表示協力達成目標後，進入到賡續期，會再次增強協力內在要素，原因是基於協力雙方有了成功的經驗後，其可作為下次協力活動的互動基礎，使得後繼的協力活動及互動關係更加緊密而穩健。



圖一 協力運作模型

資料來源：作者自繪。

## 參、我國農業產銷班之現況

### 一、農業產銷班之定義

農業產銷班實為農業生產組織，在一九七〇年代稱之為「共同經營班」，至一九九二年之後統一定名為「農業產銷班」；綜合各家學者所下的定義，農業產銷班為：農民基於共同意願，共同設立組織，共同利用機具、硬體設備，並一起籌設資金，用其勞力與技術從事生產達成共同目的；擴大農場經營規模、降低生產成本、提高產品品質、提升產品附加價值以及提高農民收益者，即為「農業產銷班」的基本定義（段兆麟，1997：9；陳昭郎，1991：189；陳昭郎，1994：95；鄭詩華，1995：3；黃春旺，1995：250）。

### 二、產銷班設立相關規定及流程

行政院農委會農糧署所訂定「農業產銷班設立暨輔導辦法」，是依據農業發展條例第二十六條第二項規定而訂定的。農業產銷班的籌設由發起人（班長）檢附設立申請書、成員名冊、籌備會議紀錄、班公約、班員經營規模證明文件，並選定一「輔導單位」取得其所開立的輔導同意書，一併送至所屬直轄市或縣（市）政府申請登記。

主要規定是農民需年滿十八歲，且只能就同一產業類別選擇一個產銷班參加為限。至於農業產銷班產業類別分類如下：一、農作：蔬菜、果樹、花卉、雜糧、稻米、特用作物、菇類等。二、畜牧：毛豬、牛、鹿、羊、兔、肉雞、蛋雞、水禽、火雞、駝鳥等。三、漁業：水產養殖、特定漁業等。四、其他：休閒農業、養蜂及其他經中央主管機關核准之產業類別。

### 三、產銷班之運作方式

班組織的班會為該組織最高權力機構，班會至少二個月召開一次，由班長召集之，班長因故不能召集時，由副班長召集之。如因故均不能召集時，得經班員三分之二以上之請求，由所輔導單位指定一名班員代為之，而班會所作成的紀錄，須送至所隸屬的輔導單位。召開班會時，應邀請所屬的輔導單位派員列席指導；必要時，亦可以邀請主管機關或農業試驗改良場所或農學、海洋院校派員列席指導。另

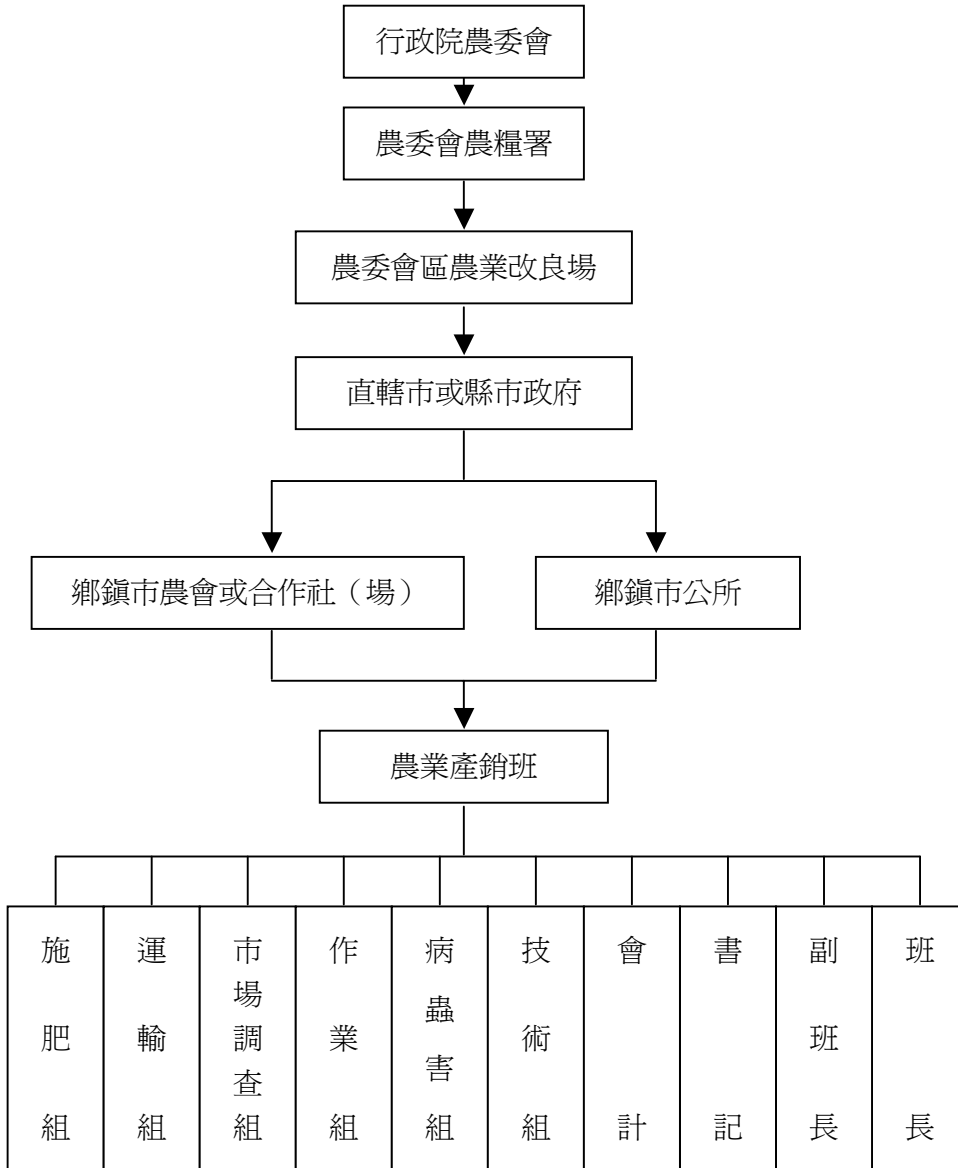
一方面，班會對以下六項重要事項須經全體班員三分之二以上的出席，及出席人數三分之二以上的決議，才能通過並執行：（1）班公約之修正或變更，（2）班員之除名，（3）班員共同財產之購置或處分，（4）班員共同投資及盈餘分配、虧損分攤事宜，（5）合併，（6）解散。

#### 四、班組織架構及其輔導體系

我國有一整套明確的農業產銷組織的輔導體系，以及產銷班的班組織架構，如圖二所示。產銷班之上一層為班組織的「輔導單位」，亦即班所在地之農會、漁會、農業合作社或者鄉鎮市公所。再者，為「直轄市或縣市政府」，為產銷班在地方的主管機關，主要為彙整與控管轄區內產銷班之設立，並提供必要的資源與協助。至於「區農業改良場」負責提供產銷班之相關資訊與知識，包括：耕作技術與農產品之品種改良。再上一層則為農委會農糧署，為產銷班之中央主管機關，下設「作物生產組」，負責農業產銷班企業化經營計畫之策劃、執行及督導。

農業產銷班經向直轄市或縣（市）政府登記設立之後，得依主管機關得依年度施政重點，於年度計畫訂定補助項目，對農業產銷班予以低利貸款、補助或獎勵，並以評鑑成績合格者優先。相關主管機關予以補助並輔導，其項目如下：

- （一）改善經營管理：提供農業經營與農業產銷資訊，協助經營診斷，提供經營管理顧問服務，建立策略聯盟及辦理人力教育、訓練、研習、觀摩等。
  - （二）提升產銷技術：提供農業生產及行銷技術指導，輔導自動化及電子化等。
  - （三）加強行銷能力：提供市場資訊，改善基礎公共設施，協助產品檢驗或檢疫，辦理促銷活動等。
  - （四）強化財務結構：協助投資分析，輔導記帳與財務分析，及協助專案貸款等。
- 上述輔導措施，必要時得洽請農業試驗研究機構或農學、海洋院校相關專家學者提供技術諮詢服務。



圖二 農業產銷班組織架構及其輔導體系圖

資料來源：作者自繪。

## 五、以協力運作模型闡釋農政單位與產銷班的互動關係

本節運用「協力運作模型」，闡釋農政單位與產銷班的互動方式，內容如下所述：

### （一）協力運作之內在要素

農業產銷班與農政單位的互動方式有，接受資金補助、申辦專案貸款、接受改善生產技術知識、用藥相關知識、品種改良知識、組織經營管理知識，以及市場行銷資訊。產銷班可以藉由上述的互動方式與農政單位做交流；而每一次的互動經驗都會記憶在腦海中，好的經驗都將加深雙方互動的內在要素，不好的經驗無助於內在要素的累積，甚至降低。然而，相關文獻皆主張，協力的六項內在要素強度的高低會影響到協力運作的績效，因此試圖藉由不同的班組織，以便檢驗六項要素認知上的強弱與組織績效是否有顯著相關性。

### （二）協力運作之外在形式

針對農業產銷班的相關制度與運作來探討協力運作的外在形式。農民一旦組成產銷班並向縣市政府登記之後，就等同於與農政單位簽署了正式的協議，所以其互動形式並不是「非正式、鬆散的網絡」。再者，雙方之間亦非讓渡自主性而創設的聯盟結構；當然，他們之間也不是整併的形式。由此可知雙方的協力外在形式為「夥伴關係」。Sullivan 與 Skelcher 進一步將夥伴關係細分出三種，包括：「同意有限的分享資訊」、「同意承擔共同行動」與「同意建構正式的管理機構」。農政單位人員與產銷班除了分享資訊之外，農政單位會投入資金與知識，而產銷班則投入人力與技術，一起改善並解決農業現存的問題，因此雙方具有「同意承擔共同行動」的性質，但並未建構正式的管理機構。值得注意的是，並非每個班組織都把農政單位視為合作夥伴，且有強弱程度的差異；有的組織認為農政單位是合作夥伴的感覺及認知較強，而有的較弱。是以，本研究欲探討合作夥伴的認知強弱與組織績效是否具有顯著相關性。

### （三）計畫執行或服務傳遞

農政單位與農業產銷班之間協力互動目的，在於讓農民組織化使之有效地取得相關資源，以提昇組織績效。本質上，農業產銷班的設立與運作，本來就屬農政單位的細部政策執行；另一方面，針對農民來說，農業產銷班的許多制度規定，亦屬

於農政單位的服務傳遞；例如：提供產銷班資金、知識與資訊，以及必要的協助。因此，產銷班本身的運作順暢與否（如先前所述，包括：班場所設立、班會的召開、訓練講習、班基金設立、幹部產生方式以及班的研究發展），就等同於計畫執行或服務傳遞是否順利。不過，有的班組織運作起來較順暢且優良，但有的則較差。所以，班組織運作順暢度的高低與組織績效是否有顯著相關性，亦是所欲探討問題之一。

#### （四）達成目標程度

產銷班的設立與運作的重點，本來就是基於提昇組織績效與農業競爭力。因此，班組織的績效高低關係到組織是否要繼續運作抑或選擇解散；對協力活動而言，亦即要漸進賡續協力活動，或者終止協力活動。

#### （五）賡續回饋

若班組織是具有高度績效的，則對於整體的協力運作流程來說是成功的；反之則是失敗的。所以，具有高績效的班組織會呈現良性的循環。我們若以一年為一個協力流程的週期，那麼具有高度績效的班組織在良好的互動情境下，可以反覆回饋與累積雙方的互動要素，此屬於實線回饋的部分。

#### （六）終止回饋

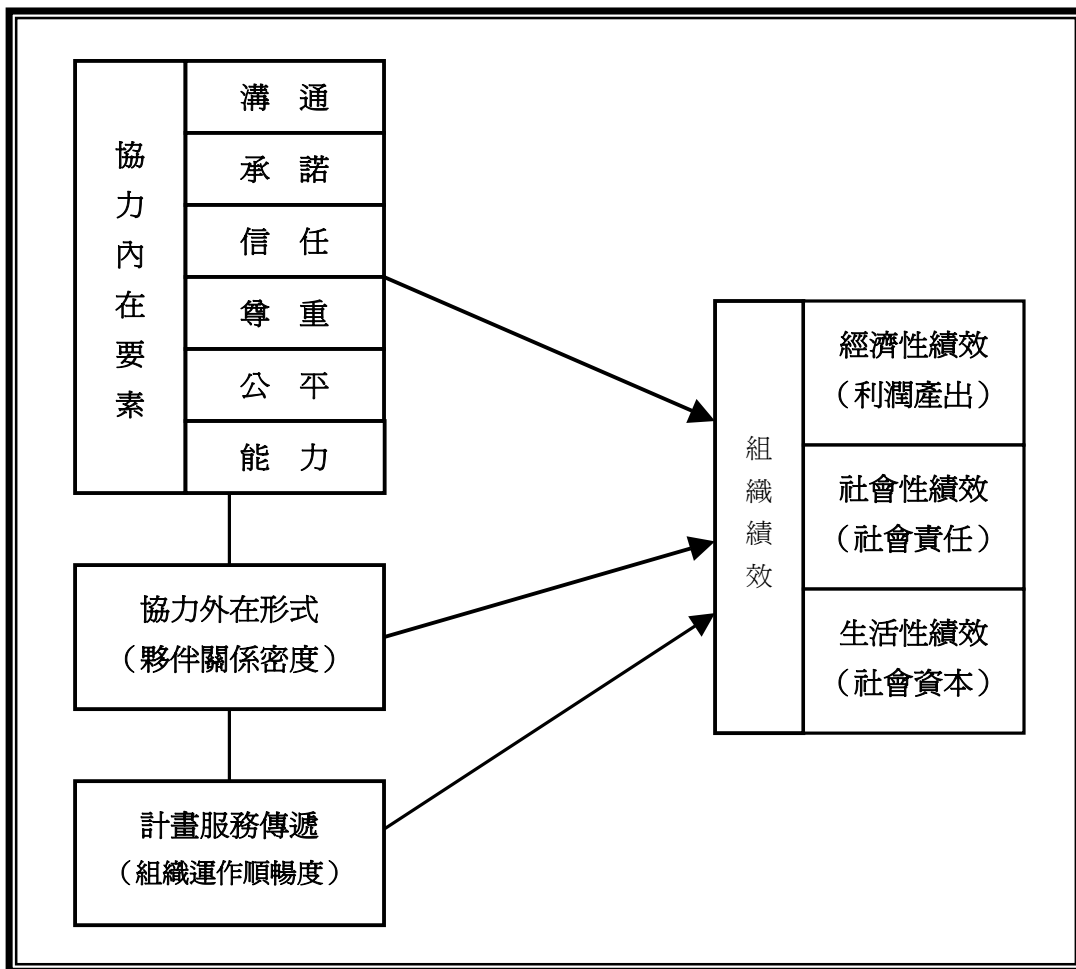
在協力運作流程中，班組織與農政單位互動不良者，或者到最後組織績效不佳者，將因為互動經驗並不好，以致無法回饋到累積雙方的互動要素；只能回饋到再次建構新的協力運作流程，期待下一次有較好的互動經驗。

## 肆、研究設計

### 一、研究架構

上述對農政單位與產銷班互動的闡述，可進一步協助建構本文的研究架構。前述提及，經由協力相關文獻的整理，歸納出本文的「協力運作模型」；在模型中，協力運作由三種不同成分所組成；包括：協力內在要素（internal elements）、協力外在形式（external forms），以及計畫服務傳遞（programs and service delivery）。

<sup>1</sup> 這三個部分都會影響到達成目標的程度，亦即組織之績效。由此推導出本文的研究架構，如圖三所示。



圖三 本文研究架構

資料來源：作者自繪。

<sup>1</sup> 三個自變項之間具有先後關係；協力雙方先培養內在要素之後，進一步決定外在形式的類型，以決定協力活動的方式。再者，就是計畫服務的傳遞，亦即協力活動的執行。此為相關文獻所整理出，至於是否為真實現象並不在本次研究範圍內。



## 二、研究假設

依據上述的研究架構，本文研究假設如下，同時以  $\alpha=0.05$  檢驗之：

### （一）假設一：協力內在要素強度愈強，則組織績效愈高。

協力的內在要素總共有六項，分別為溝通、承諾、信任、尊重、公平與能力，這些要素強度如果愈強，使得蔬菜產銷班與農政單位的互動關係良好，進而組織績效就愈高。

### （二）假設二：夥伴關係密度愈高，則組織績效愈高。

如果彼此間的夥伴關係密度愈高，則產銷班與農政單位的互動將可獲取更多的資源與資訊，且相互合作所產生的效益更高，則班組織的績效就愈高。

### （三）假設三：班組織運作順暢度愈高，則組織績效愈高。

班組織的運作如果愈順暢，組織將可發揮更大力量，則產銷班績效會更好。

## 三、研究對象

雲林縣各鄉鎮市蔬菜產銷班的分布，其數目及班員數如表三所示。表中顯示蔬菜班數目最多的為二崙鄉（84 班），經營面積就佔了全縣的七分之一，成為蔬菜生產（尤其是葉菜類）最重要的據點；其他依序為崙背鄉（45 班）及麥寮鄉（45 班）；另外則為西螺鎮（45 班），及莿桐鄉（36 班）。

表三 雲林縣各鄉鎮市蔬菜產銷班統計表

鄉鎮	班數	班員數 (人數)	經營規模 (公頃)
斗六市	3	43	33.25
斗南鎮	5	58	82.57
虎尾鎮	11	134	182.03
西螺鎮	45	628	631.17
土庫鎮	28	488	606.56
北港鎮	5	71	85.46
古坑鄉	6	77	82.10
大埤鄉	6	73	161.28
莿桐鄉	36	712	801.55
林內鄉	4	74	66.78
二崙鄉	84	1336	1131.74
崙背鄉	45	684	1024.46
麥寮鄉	45	731	1096.90
東勢鄉	20	316	254.33
褒忠鄉	2	18	29.30
台西鄉	6	60	79.10
元長鄉	28	389	781.16
四湖鄉	12	145	90.44
口湖鄉	1	10	6.45
水林鄉	8	148	150.77
合計	400	6216	7405.21

資料來源：農業產銷班服務資訊網，網址：<http://farm.coa.gov.tw/>。

## 四、研究問卷之發放

### (一) 前測問卷發放

爲了解問卷的可行性，以作爲正式問卷的依據，遂將最初的原始問卷做預試的動作。以郵寄問卷的方式發放，對象爲雲林縣西螺鎮、莿桐鄉與崙背鄉的產銷班班長，預試實施時間爲二〇〇五年二月二十日至三月二十日完成。

回收問卷共計 38 份，剔除填答不完整的無效問卷 5 份，有效問卷共計 33 份。針對回收問卷進行信度分析，預試信度如表四所示：

表四 量表前測信度

變 項	構 面	題數	Cronbach's $\alpha$
協力內在要素強度	溝 通	7	0.797
	承 諾	9	0.783
	信 任	10	0.879
	尊 重	6	0.778
	公 平	11	0.757
	能 力	9	0.870
夥伴關係密度		8	0.871
班組織運作順暢度	班場所	3	0.612
	班 會	3	0.628
	訓練、講習、觀摩、展售	3	0.774
	班基金設立運作及會計	6	0.939
	班長與幹部 <sup>2</sup>	2	—
	研究發展	4	0.784
班組織績效	經濟性績效 <sup>3</sup>	10	—
	社會性績效	4	0.692
	生活性績效	11	0.887

## (二) 正式問卷發放

本研究以雲林縣二十鄉鎮市的蔬菜產銷班之班長為研究對象，實時間卷調查的時間為二〇〇四年四月一日至五月十日，以郵寄問卷的方式發放，共計發放 400 份問卷，回收數量總計為 169 份，有效問卷為 133 份，有效回收率如表五所示：

<sup>2</sup> 此構面名稱雖然為班長與幹部的生產，但所問的問題性質截然不同；一為組織分工情形，另一為班長與幹部的生產方式，分屬兩個不同的構面，因此不測量內在信度（Cronbach's  $\alpha$  值）。

<sup>3</sup> 原始問卷的經濟性績效題目共十題，但由於題目中涉及到較為私密的利潤，且必須花時間計算，於是絕大部分的預試問卷都沒有填寫，因而無法測得 Cronbach's  $\alpha$  值。基此，本研究正式問卷的經濟性績效亦採用勾選的方式，以增加填答率。

表五 各鄉鎮市問卷回收率

鄉鎮市	有效問卷回收數量	產銷班數目	有效問卷回收率
斗六市	2	3	66.67%
斗南鎮	4	5	80%
虎尾鎮	5	11	45.45%
西螺鎮	11	45	24.44%
土庫鎮	11	28	39.29%
北港鎮	2	5	40%
古坑鄉	1	6	16.67%
大埤鄉	2	6	33.33%
荊桐鄉	19	36	52.78%
林內鄉	0	4	0%
二崙鄉	30	84	35.7%
崙背鄉	18	45	40%
麥寮鄉	12	45	26.67%
東勢鄉	5	20	25%
褒忠鄉	0	2	0%
台西鄉	1	6	16.67%
元長鄉	6	28	21.43%
四湖鄉	3	12	25%
口湖鄉	1	1	100%
水林鄉	0	8	0%
總計	133	400	33.25%

## 伍、研究分析

### 一、各變數的描述性統計分析

研究問卷的施測內容，包括：協力六項內在要素（溝通、承諾、信任、尊重、公平、能力）、協力外在形式（夥伴關係）、班組織運作、經濟性績效、社會性績效、生活性績效與整體績效（整體績效為三項績效加總的平均數）；各個自變數的整體數值為其施測題數的平均值（例如：測試溝通程度的題數共七題，則溝通的整

體值為七題的平均數)。各變數的描述性統計如表六所示：

表六 各變數之描述性統計表

變數名稱	題數	最小值	最大值	平均數	標準差
溝通	7	2.29	5.00	3.662	0.512
承諾	9	2.89	5.00	3.739	0.441
信任	10	2.50	5.00	3.781	0.474
尊重	6	2.50	4.83	3.719	0.487
公平	11	2.55	4.91	3.493	0.428
能力	9	3.00	5.00	4.090	0.480
夥伴關係	8	2.63	5.00	3.856	0.496
組織運作	21	1.71	4.29	2.719	0.642
經濟性績效	4	5.50	8.25	7.002	0.614
社會性績效	4	1.00	5.00	3.098	0.918
生活性績效	11	2.82	5.00	3.857	0.415
整體績效	19	3.42	5.69	4.652	0.472

此外，利用 Pearson 相關係數探討所有自變數與依變數的相關性，分析結果各個構面均呈現顯著相關。再者，自變項各構面（包括：六項要素、夥伴關係與組織運作）間之相關係數均小於 0.8，依變項各構面（包括：經濟、社會與生活性績效）間之相關係數亦均小於 0.8，顯示各構面之間無「共線性」（collinearity）存在，各個構面間之相關係數整理如表七所示。

表七 變數間之 Pearson 相關係數

	溝通	承諾	信任	尊重	公平	能力	夥伴關係	組織運作	經濟績效	社會績效	生活績效	整體績效
溝通	1.000											
承諾	.609** .000	1.000										
信任	.573** .000	.592** .000	1.000									
尊重	.633** .000	.474** .000	.702** .000	1.000								
公平	.562** .000	.453** .000	.587** .000	.643** .000	1.000							
能力	.218* .012	.558** .000	.365** .000	.334** .000	.267** .002	1.000						
夥伴關係	.350** .000	.406** .000	.646** .000	.461** .000	.433** .000	.400** .000	1.000					
組織運作	.363** .000	.295** .001	.231** .008	.049 .575	.198** .023	.217* .012	.234** .007	1.000				
經濟績效	.387** .000	.458** .000	.627** .000	.533** .000	.520** .000	.427** .000	.554** .000	.158 .070	1.000			
社會績效	.186* .032	.150 .084	.219* .011	.070 .426	.158 .069	.207* .017	.230** .008	.436** .000	.173* .047	1.000		
生活績效	.172* .000	.152 .081	.353** .000	.197* .023	.193* .026	.431** .000	.365** .000	.470** .000	.332** .000	.325** .000	1.000	
整體績效	.339** .000	.341** .000	.518** .000	.334** .000	.384** .000	.446** .000	.497** .000	.489** .000	.643** .000	.819** .000	.648** .000	1.000

註：\*\*表示在顯著水準為 0.001 時（雙尾檢定）相關顯著。

\*表示在顯著水準為 0.05 時（雙尾檢定）相關顯著。

## 二、各變數與經濟性績效之迴歸分析

本節將進一步採用多元迴歸分析方法，探討協力運作的各項要點，包括「內在要素」：溝通(X1)、承諾(X2)、信任(X3)、尊重(X4)、公平(X5)、能力(X6)，外在形式的「夥伴關係」(X7)與「組織運作」(X8)，這八項變數對經濟性績效(Y1)的影響力。多元迴歸模式分析如下：

### (一) 迴歸模式摘要說明

如表八所示，本迴歸模式的相關係數 R 為 0.701，屬於高度相關；而整體的決定係數 (R Square = 模式解釋力) 為 0.492，調整後的決定係數 (Adjusted R Square = 模式淨解釋力) 為 0.459，顯示本迴歸模式有 45% 的解釋力。且根據模式之變異數分析，F 檢定值 (F-value) = 15.002\*\* (P=0.000 < 0.001)，迴歸效果達顯著水準。再者，迴歸模式的共線性診斷，其 VIF 值介於 1.353 至 3.141 之間，因此無共線性問題。

表八 經濟性績效之迴歸模式摘要

模式摘要 (Model Summary)				
Model	R	R Square R 平方	Adjusted R Square 調整後的 R 平方	Std. Error of the Estimate 估計的標準誤
1	.701(a)	.492	.459	.45125

(a)預測變數 (Predictors)：(常數)、溝通、承諾、信任、尊重、公平、能力、夥伴關係密度、組織運作順暢度。

(b)依變數 (Dependent Variable)：經濟性績效。

### (二) 各變數之說明

由表九經濟性績效迴歸係數表，得知迴歸方程式為：經濟性績效(Y1) = -0.051 溝通(X1) + 0.028 承諾(X2) + 0.293 信任(X3) + 0.083 尊重(X4) + 0.188 公平(X5) + 0.167 能力(X6) + 0.191 夥伴關係密度(X7) - 0.021 組織運作順暢度(X8)。針對迴歸分析結果，說明如下：

表九 經濟性績效之迴歸係數

迴歸係數 (Coefficients)					
依變數 (Dependent Variable) : 經濟性績效					
Model 1	為標準化係數		標準化係數	t 值	顯著性 (P 值)
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配		
(常數)	2.596	0.439		5.912	0.000
溝通	-0.062	0.126	-0.051	-0.490	0.625
承諾	0.039	0.141	0.028	0.273	0.785
信任	0.378	0.147	0.293	2.578	0.011*
尊重	0.105	0.141	0.083	0.747	0.456
公平	0.269	0.128	0.188	2.103	0.037*
能力	0.213	0.107	0.167	1.988	0.049*
夥伴關係密度	0.236	0.108	0.191	2.184	0.031*
組織運作順暢度	-0.020	0.071	-0.021	-0.280	0.780
*P < 0.05    **P < 0.001					
變異數分析: F (8,124) = 15.002    P = 0.000					

此外，吾人擬進一步檢視各預測變數對於經濟性績效的影響程度，與是否達到顯著性，以檢驗本文研究假設是否成立。

1. 針對假設一：

發現顯著性最高者為信任(X3)，其 Beta 值=0.293 (P=0.011 < 0.05)，顯示「組織間的信任程度」對於組織的經濟性績效（包括：利潤、生產量、採購成本與生產成本）有正向且顯著的影響。當組織雙方的信任程度愈強時，對於對方行為的可預測程度、可依賴程度以及信心度會愈高，因此經濟性績效愈高。

其次則是公平(X5)，其 Beta 值=0.188 (P=0.037 < 0.05)，顯示「組織間的公平程度」對於組織的經濟性績效有正向且顯著的影響。當組織間互動時的公平性愈強時（包括：制度公平、程序公平與分配公平），經濟性績效愈高。

再其次，則是能力(X6)，其 Beta 值=0.167 (P=0.049 < 0.05)，顯示「組織的能力強弱」對於組織的經濟性績效有正向且顯著的影響，當組織的能力愈強時，經濟性績效愈高。其他的變數，溝通(X1)、承諾(X2)以及尊重(X4)則未達顯著水準。所以，假設一：「協力內在要素強度愈強，則組織績效愈高」，在統計上獲得部份支持。



2. 針對假設二：

夥伴關係密度(X7)，其 Beta 值=0.191 (P=0.031<0.05)，顯示組織雙方彼此認知對方是合作夥伴的程度愈高時，對於組織的經濟性績效有正向且顯著的影響，當組織間的夥伴關係密度愈高時，則經濟性績效愈高。依據說明，假設二：「夥伴關係密度愈高，則組織績效愈高」，在經濟性績效面向上獲得統計支持。

3. 針對假設三：

組織運作順暢度(X8)的 Beta 值=-0.021 (P=0.780>0.05)，顯示「組織運作」的順暢與否，對組織的經濟性績效沒有顯著影響。依此，假設三：「班組織運作順暢度愈高，則組織績效愈高」，在經濟性績效面向上，並未獲得統計支持。

### 三、各變數與社會性績效之迴歸分析

本節主要探討協力運作的各項要點，包括「內在要素」：溝通(X1)、承諾(X2)、信任(X3)、尊重(X4)、公平(X5)、能力(X6)、「外在形式的夥伴關係」(X7)與「組織運作」(X8)，這八項變數對社會性績效(Y2)的影響力。

#### (一) 迴歸模式摘要說明

如表十社會性績效的迴歸模式摘要所示，本迴歸模式的相關係數 R 為 0.479，屬於中度相關；而整體的決定係數 (R Square=模式解釋力) 為 0.230，調整後的決定係數 (Adjusted R Square=模式淨解釋力) 0.180，顯示本迴歸模式只有 18% 的解釋力。此外，根據模式之變異數分析，F 檢定值 (F-value) =4.617\*\* (P=0.000<0.001)，迴歸效果達顯著水準。再者，迴歸模式的共線性診斷，其 VIF 值介於 1.353 至 3.141 之間，因此無共線性問題。

表十 社會性績效之迴歸模式摘要

模式摘要 (Model Summary)				
Model	R	R Square R 平方	Adjusted R Square 調整後的 R 平方	Std. Error of the Estimate 估計的標準誤
2	.479(a)	.230	.180	.83181

(a)預測變數 (Predictors)：(常數)、溝通、承諾、信任、尊重、公平、能力、夥伴關係密度、組織運作順暢度。

(b)依變數 (Dependent Variable)：社會性績效。

(二) 各變數之說明

由表十一的社會性績效迴歸係數表得知，迴歸方程式為：社會性績效(Y2) = 0.057 溝通(X1) - 0.160 承諾(X2) + 0.170 信任(X3) - 0.133 尊重(X4) + 0.043 公平(X5) + 0.150 能力(X6) + 0.061 夥伴關係(X7) + 0.375 組織運作(X8)，針對迴歸分析結果探討說明如下：

表十一 社會性績效之迴歸係數

迴歸係數 (Coefficients)					
依變數 (Dependent Variable) : 社會性績效					
Model 2	未標準化係數		標準化係數	t 值	顯著性 (P 值)
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配		
(常數)	0.276	0.810		0.341	0.733
溝通	0.103	0.231	0.057	0.444	0.658
承諾	-0.333	0.261	-0.160	-1.277	0.204
信任	0.329	0.270	0.170	1.216	0.226
尊重	-0.252	0.260	-0.133	-0.133	0.334
公平	0.091	0.236	0.043	0.043	0.699
能力	0.287	0.197	0.150	0.150	0.149
夥伴關係密度	0.113	0.199	0.061	0.061	0.572
組織運作順暢度	0.536	0.131	0.375	0.375	0.000**
*P < 0.05    **P < 0.001					
變異數分析：F (8,124) = 4.617    P = 0.000					

進一步檢視各變數對於社會性績效的影響程度，以及是否達到顯著性，以檢驗本文之研究假設是否成立，分述如下：

1. 針對假設一：

此六個自變數：溝通(X1)、承諾(X2)、信任(X3)、尊重(X4)、公平(X5)與能力(X6)皆未達顯著水準。所以，假設一：「協力內在要素強度愈強，則組織績效愈高」，在社會性績效的面向上，並未獲得統計的支持。

2. 針對假設二：

夥伴關係密度(X7)未達到統計上的顯著性，對組織的社會性績效無顯著的影響性，因而假設二：「夥伴關係密度愈高，則組織績效愈高」，未獲得支持。

3. 針對假設三：

組織運作順暢度(X8)其 Beta 值=0.375 (P=0.000 > 0.001)，顯示「組織運作」的順暢度對於組織的社會性績效有顯著的影響力，亦即班組織運作的順暢度愈高，則獲得安全用藥的吉園圃標章之人數會愈多、使用有機肥的比例會愈高、廢棄物處理與水土保持的情況愈佳，社會性績效（社會責任的實踐度）會隨之愈高。是以，假設三：「班組織運作順暢度愈高，則組織績效愈高」，在統計上獲得支持。

四、各變數與生活性績效之迴歸分析

本節採用多元迴歸分析方法，探討協力運作的各項要點，包括「內在要素」：溝通(X1)、承諾(X2)、信任(X3)、尊重(X4)、公平(X5)、能力(X6)，「外在形式的夥伴關係」(X7)與「組織運作」(X8)，這八項變數對生活性績效(Y3)的影響力。

(一) 迴歸模式摘要說明

如表十二所示，本迴歸模式的相關係數 R 為 0.674，屬於中度相關；而整體的決定係數 (R Square = 模式解釋力) 為 0.454，調整後的決定係數 (Adjusted R Square = 模式淨解釋力) 為 0.418，顯示本迴歸模式有 41% 的解釋力。另外，根據模式之變異數分析，F 檢定值 (F-value) = 12.871\*\* (P=0.000 < 0.001)，迴歸效果達顯著水準。再者，迴歸模式的共線性診斷，其 VIF 值介於 1.353 至 3.141 之間，因此無共線性問題。

表十二 生活性績效之迴歸模式摘要

模式摘要 (Model Summary)				
Model	R	R Square R 平方	Adjusted R Square 調整後的 R 平方	Std. Error of the Estimate 估計的標準誤
3	.674(a)	.454	.418	.31681

(a)預測變數 (Predictors)：(常數)、溝通、承諾、信任、尊重、公平、能力、夥伴關係密度、組織運作順暢度。

(b)依變數 (Dependent Variable)：生活性績效。

## (二) 各變數之說明

由表十三的生活性績效迴歸係數表，得知迴歸方程式為：生活性績效(Y3) = -0.012 溝通(X1) - 0.412 承諾(X2) + 0.329 信任(X3) - 0.009 尊重(X4) - 0.033 公平(X5) + 0.437 能力(X6) + 0.070 夥伴關係密度(X7) + 0.417 組織運作順暢度(X8)，針對迴歸分析結果，說明如下：

表十三 生活性績效之迴歸係數

迴歸係數 (Coefficients)					
依變數 (Dependent Variable) : 生活性績效					
Model 3	為標準化係數		標準化係數	t 值	顯著性 (P 值)
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配		
(常數)	1.885	0.308		6.112	0.000
溝通	-0.009	0.088	-0.012	-0.106	0.916
承諾	-0.388	0.099	-0.412	-3.911	0.000**
信任	0.288	0.103	0.329	2.794	0.006*
尊重	-0.007	0.099	-0.009	-0.073	0.942
公平	-0.032	0.090	-0.033	-0.354	0.724
能力	0.378	0.075	0.437	5.031	0.000**
夥伴關係密度	0.059	0.076	0.070	0.779	0.438
組織運作順暢度	0.270	0.050	0.417	5.401	0.000**
*P < 0.05    **P < 0.001					
變異數分析：F (8,124) = 12.871    P = 0.000					

進一步檢視預測變數對於生活性績效的影響程度，以及是否達到顯著性，以檢驗本文之研究假設是否成立，分述如下：

### 1. 針對假設一：

發現顯著性最高者為能力(X6)，其 Beta 值 = 0.437 (P = 0.000 < 0.001)，顯示「組織本身所擁有的能力之高低」對於組織的生活性績效（亦即社會資本形塑量）有正向且顯著的影響。當組織雙方的能力愈強時，表示可以增加的休閒時間愈多、班員間的交流愈多、對社區的關心愈多、彼此相處更加和諧，並且對班組織往後的運作更具信心，所以生活性績效則愈高。

再者為信任(X3)，其 Beta 值 = 0.329 (P = 0.006 < 0.05)，顯示「組織間相互

信任程度的高低」對於組織的生活性績效（亦即社會資本形塑量）有正向且顯著的影響。當組織間的相互信任愈強時，顯示可以增加休閒時間、班員間的交流、對社區的關心，以及對班組織往後的運作更具信心，所以生活性績效則愈高。

另外，承諾(X2)的 Beta 值 = -0.412 (P = 0.000 < 0.001)，顯示「組織間相互承諾程度的高低」對於組織的生活性績效（亦即社會資本形塑量）有負向且顯著的影響。換言之，當組織間相互承諾的程度愈強時，班組織所必須投入的心力與時間會愈多，並且班組織的義務性工作及該負的道德責任愈高，如此會使得生活性績效愈低。此一結果並未符合先前的研究假設一：「協力內在要素強度愈強，則組織績效愈高」。「組織間相互承諾的程度」只能說明組織間的承諾與組織績效呈現反向關係。

其他的變數，溝通(X1)、尊重(X4)以及公平(X5)則未達顯著水準。依據上述說明，對於假設一：「協力內在要素強度愈強，則組織績效愈高」，在生活性績效上獲得統計的部份支持。

### 2. 針對假設二：

夥伴關係密度(X7)，其 Beta 值 = 0.070 (P = 0.438 > 0.05)，顯示組織雙方彼此認知對方是合作夥伴的程度高低，對於組織的生活性績效沒有顯著的影響。所以，假設二：「夥伴關係密度愈高，則組織績效愈高」，在生活性績面向上，並未獲得統計上的支持。

### 3. 針對假設三：

組織運作順暢度(X8)，其 Beta 值 = 0.417 (P = 0.000 < 0.001)，顯示「組織運作順暢與否」對於組織的生活性績效（社會資本形塑量）具有正向且顯著的影響。抑言之，當班組織在運作時的順暢度愈高，顯示休閒時間、班員間的交流、對社區的關心將隨之愈多、彼此相處更加和諧，並且對班組織往後的運作更具信心，所以生活性績效愈高。依此說明，假設三：「班組織運作順暢度愈高，則組織績效愈高」，獲得統計上的支持。

## 五、各變數與整體績效之迴歸分析

本節同樣採用多元迴歸分析方法，探討協力運作的各項構成要素，包括「內在要素」：溝通(X1)、承諾(X2)、信任(X3)、尊重(X4)、公平(X5)、能力(X6)，「外在形式的夥伴關係」(X7)與「組織運作」(X8)，對整體績效 (Y) = (Y1 + Y2 + Y3) / 3 的影響力。

### (一) 迴歸模式摘要說明

如下表十四所示，本迴歸模式的相關係數 R 為 0.709，屬於高度相關；而整體的決定係數 (R Square = 模式解釋力) 為 0.502，調整後的決定係數 (Adjusted R Square = 模式淨解釋力) 為 0.470，顯示迴歸模式有 47% 的解釋力。此外，根據模式之變異數分析，F 檢定值 (F-value) = 15.653\*\* (P=0.000 < 0.001)，迴歸效果皆達顯著水準。再者，迴歸模式的共線性診斷，其 VIF 值介於 1.353 至 3.141 之間，因此無共線性問題。

表十四 整體績效之迴歸模式摘要

模式摘要 (Model Summary)				
Model	R	R Square R 平方	Adjusted R Square 調整後的 R 平方	Std. Error of the Estimate 估計的標準誤
4	.709(a)	.502	.470	.34346

(a)預測變數 (Predictors)：(常數)、溝通、承諾、信任、尊重、公平、能力、夥伴關係密度、組織運作順暢度。

(b)依變數 (Dependent Variable)：整體績效。

### (二) 各變數之說明

由表十五的整體性績效迴歸係數表，得知迴歸方程式為：整體績效 (Y) = 0.012 溝通(X1) - 0.213 承諾(X2) + 0.333 信任(X3) - 0.053 尊重(X4) + 0.099 公平(X5) + 0.298 能力(X6) + 0.143 夥伴關係密度(X7) + 0.356 組織運作順暢度(X8)。  
針對此迴歸分析結果，說明如下：

表十五 整體績效之迴歸係數

迴歸係數 (Coefficients)					
依變數 (Dependent Variable) : 整體績效					
Model 4	為標準化係數		標準化係數	t 值	顯著性 (P 值)
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配		
(常數)	1.586	0.334		4.744	0.000
溝通	0.011	0.096	0.012	0.111	0.912
承諾	-0.227	0.108	-0.213	-2.114	0.037*
信任	0.332	0.112	0.333	2.970	0.004*
尊重	-0.051	0.107	-0.053	-0.478	0.633
公平	0.110	0.097	0.099	1.125	0.263
能力	0.292	0.081	0.298	3.590	0.000**
夥伴關係密度	0.136	0.082	0.143	1.653	0.101
組織運作順暢度	0.262	0.054	0.356	4.837	0.000**
*P < 0.05    **P < 0.001					
變異數分析：F (8,124) = 15.653    P = 0.000					

於下，將進一步檢視預測變數對於整體績效的影響程度，以及是否達到顯著水準，藉以檢驗本文所提出的研究假設是否成立，分述如下：

1. 針對假設一：

發現顯著性最高者為能力(X6)，其 Beta 值=0.298 (P=0.000<0.001)，顯示「組織本身所擁有的能力之高低」對組織的整體績效有正向且顯著的影響。當組織雙方的能力愈強時，在運作執行計畫或解決問題時，將可產生好方法以供使用；如此對於經濟性績效、社會性績效以及生活性績效等三種績效都有影響，所以整體績效會愈高。

再者為信任(X3)，其 Beta 值=0.333 (P=0.004<0.05)，顯示「組織間相互信任程度的高低」對組織的整體績效有正向且顯著的影響。當組織間的相互信任愈強時，愈能發揮協力一加一大於二的合超效果 (synergy)，可以讓經濟性的產出會愈多、對社會責任的實踐度也愈高，同使可以增加休閒時間、班員間的交流、對社區的關心，以及對班組織往後的運作更具信心，以致整體績效愈高。

另外，承諾(X2)，其 Beta 值 = -0.213 ( $P=0.037 < 0.05$ )，顯示「組織間相互承諾程度的高低」對組織的整體性績效有負向且顯著的影響。亦即當組織間相互承諾的程度愈強時，班組織所投入的心力與時間將會愈多，並且班組織的義務性工作及其負的道德責任也愈高，如此會導致整體性的績效愈低。這樣的結果並不符合先前的研究假設一：「協力內在要素強度愈強，則組織績效愈高」。可是，「組織間相互承諾的程度」，仍是觀察組織雙方協力互動的一項重要成分，但只能說雙方承諾的愈多並無益於組織績效的產生。

至於其他的變數，例如：溝通(X1)、尊重(X4)、公平(X5)皆未達顯著水準。所以，對於假設一：「協力內在要素強度愈強，則組織績效愈高」，在整體性績效上，僅能獲得統計的部份支持。

### 2. 針對假設二：

夥伴關係密度(X7)，其 Beta 值 = 0.143 ( $P=0.101 > 0.05$ )，顯示組織雙方彼此認知對方是合作夥伴的程度高低，對於組織的生活性績效沒有顯著的影響。所以假設二：「夥伴關係密度愈高，則組織績效愈高」，在整體性績效上，並未獲得統計的支持。

### 3. 針對假設三：

組織運作順暢度(X8)，其 Beta 值 = 0.356 ( $P=0.000 < 0.001$ )，顯示「組織運作順暢與否」對於組織的整體性績效有正向且顯著的影響，亦即當班組織在運作的順暢度愈高，顯示有助於組織的經濟性產出、社會責任的實踐與社會資本的增加，所以整體性的績效會愈高。依此說明，假設三：「班組織運作順暢度愈高，則組織績效愈高」，在整體性績效上獲得統計的支持。

## 陸、研究結論與建議

本文研究主題包含組織協力與組織績效兩大課題，並以雲林縣蔬菜產銷班為個案。主要試圖透過蒐集實證研究資料，將本土案例與國外學術理論做一對話。本節將逐一說明研究結論以及未來研究建議。

### 一、結論

研究結論大抵可分由下述兩點簡要說明：



## (一) 就個案而言：

### (1) 建構「協力運作模型」

經由協力的相關理論文獻的整理，建立「協力運作模型」，其主要構成成分包括：協力的內在要素（亦即協力度的測量指標）、協力的外在形式與協力的運作過程所組成。內在要素：溝通、承諾、信任、尊重、公平、能力，而外在形式有：網絡、夥伴關係、聯盟及整併等；至於運作過程則有執行計劃與評估達成目標的程度。此外，運用該模型闡釋農政單位與農業產銷班之間的互動關係，並藉由實證過程加以分析。

### (2) 檢驗組織協力與組織績效之間的關係

本研究使用問卷調查法，經由問卷的設計、發放與回收，再運用 SPSS 統計軟體，分析相關數據。此外，運用多元迴歸的方法，驗證組織協力與組織績效之間的關係，研究成果可由表十六予以說明。

經由迴歸分析得知，構成組織協力各項成份中，對於組織績效具有顯著影響者，包括：「承諾」、「信任」、「公平」、「能力」、「夥伴關係」以及「組織運作」。然而，較值得注意的是，「承諾」該項變數，與「生活性績效」以及「整體績效」呈現顯著性的負相關。推測其因，就「承諾」與「生活性績效」而言，迴歸係數為負值，顯示「組織間相互承諾程度的高低」對於組織的生活性績效（亦即社會資本形塑量）有負向且顯著的影響，此一結果雖然不符合先前的研究假設一：「協力內在要素強度愈強，則組織績效愈高」，但是當組織間相互承諾的程度愈強時，班組織的所要擔負的責任與事務會更多，必須投入的心力與時間會隨之愈多，使得生活性績效降低，例如：休閒時間增加的比例、對社區關心的程度以及成員聚會的頻率，這些面向都會相對較低。

另一方面，就「承諾」與「整體績效」而言，迴歸係數為負值，顯示「組織間相互承諾程度的高低」對於組織的整體績效有負向且顯著的影響。造成原因在於協力雙方若相互承諾的愈多，責任與壓力就愈沉重，反而對組織的績效有負面的影響。因此，當雙方在做任務分配時，應考量自身能力可以承擔的範圍，擔負過多責任，對組織績效來說並無實質助益。

表十六 量化研究成果

組織協力之成份	組織績效種類	是否達顯著性	正負相關性
內在要素 1：溝通	經濟性績效	X	
	社會性績效	X	
	生活性績效	X	
	整體績效	X	
內在要素 2：承諾	經濟性績效	X	
	社會性績效	X	
	生活性績效	○	(-)
	整體績效	○	(-)
內在要素 3：信任	經濟性績效	○	(+)
	社會性績效	X	
	生活性績效	○	(+)
	整體績效	○	(+)
內在要素 4：尊重	經濟性績效	X	
	社會性績效	X	
	生活性績效	X	
	整體績效	X	
內在要素 5：公平	經濟性績效	○	
	社會性績效	X	(+)
	生活性績效	X	
	整體績效	X	
內在要素 6：能力	經濟性績效	○	(+)
	社會性績效	X	
	生活性績效	○	(+)
	整體績效	○	(+)
外在形式：夥伴關係	經濟性績效	○	
	社會性績效	X	(+)
	生活性績效	X	
	整體績效	X	
計畫傳遞：組織運作	經濟性績效	X	(+)
	社會性績效	○	(+)
	生活性績效	○	(+)
	整體績效	○	(+)

註：○者代表達顯著性；X者代表未達顯著性。(－)為負相關；(＋)為正相關。

## （二）協力運作模型對組織績效之意涵：

本文「協力運作模型」優點在於：（1）協力的內在要素可以當成協力度的衡量指標，用以測量協力個案中參與者之間的協力強度，以做為量化研究之用；並且針對不同的協力個案可藉此擁有相同的施測標準，可以針對不同個案做一比較；（2）協力外在形式，可以分析研究個案的具體互動架構，以了解協力個案應用的種類為何；（3）在達成目標的程度中，高績效與低績效各有不同的回饋線；擁有高度的運作績效者，對於整體的協力運作流程來說是成功的，並且在良好的互動情境下，可以一再地回饋與累積雙方的互動要素，此為實線回饋的部分。另外組織績效不佳者，由於互動的經驗不好，所以無法回饋到累積雙方的互動要素，只能回饋到建構下一次新的協力運作流程，以期有較佳的互動經驗，此為虛線回饋的部分。不同程度的組織績效有不同的情境結果，較符合現實社會的運作情形。

至於不足的地方，也是未來研究建議的部分在於：（1）內在要素的部分：這六項要素到底能否確實反應協力的內在要素，還必須尋找更多的文獻資料來加以支持；所以仍有很大的發揮空間。（2）外在形式部分：不同形式間到底如何區分，其標準何在，例如：夥伴關係與策略聯盟的界線為何，這也是該持續努力的重要方向。（3）兩者間的關係：一個為內隱的要素，另一個為外顯的形式，其之間的關係為何、如何相互影響以及如何區分，這方面也是未來的研究重點。

## 二、建議

### （一）對於農業產銷班之建議：

#### （1）重新檢視區農業改良場之功能

由問卷中的數據顯示，農業產銷班最常接觸的農政單位為「區農業改良場」，其主要提供生產技術知識、用藥知識、品種改良知識以及經營管理知識，功能相當多元，對於農民或產銷班來說，相當重要。因此，建議「區農業改良場」的核心業務－「品種改良」相關研究，應予以重視，而且投入更多資源做研發，而非核心的業務就應捨棄。唯有完整規劃的連貫性施政方針，會增加產銷班對農政單位的「承諾度」及「信任感」。

#### （2）重新檢視地方性農會所扮演之角色

地方性農會對農業產銷班而言，具有不可或缺的地位，特別是在農產品的生產與銷售。就農產品銷售來說，地方性農會為辦理農產品共同運銷的主要團體，將農

產品集中銷售，最顯著的利益是提昇運銷的效率、降低運銷成本。再者，農會辦理農特產品的展售會，可以提昇該鄉鎮的農特產知名度以及增加市場的接受度。另外，農會亦可提供產銷班相當多的市場行銷資訊，使農民了解農產品在市場上的需求與供給量，如此將有助於農民能力，適時調節農產品產量的供需。

### (3)農政單位應建立垂直府際協力

由問卷中的數據顯示，產銷班可由多方管道取得所需資源。雖然便直行事，但卻顯得沒有效率，不僅使得農民無所適從，而且出現農政單位功能重疊，造成無謂的浪費。因此，中央與地方各級的農政單位，必須重新規劃事權範圍與功能角色的定位，將有限的農業資源加以整合再利用，讓有限農業預算花在刀口上。

### (4)產銷班學習訓練課程應當制度化

農委會對於農業產銷組織的管理政策，從十五年前剛設立時，使用「由上而下」的權威型政策工具與誘因型的政策工具為主，至今轉變為能力建立型、象徵型與學習型的政策工具為主，由此顯見農業推廣政策方向的改變。但是，既然以能力建立型工具為主，產銷班對於生產技術、品種改良、經營管理、用藥安全與市場行銷等專業知識的學習與取得的來源，應當加以制度化排程。舉雲林縣為例，現階段有超過 400 班的蔬菜產銷班，雖常有不定期的講習課程，但都流於形式對於提昇產銷班的競爭力實在有限。各層級的農政單位若能將所擁有的資源加以整合，每一層級只要提撥些許資源，進行「農業聯合課程」的安排，有計畫地設計相關課程內容，如此才能循序漸進地提昇產銷班的知識與技能。

### (5)有計畫地培育務農青年

由研究的樣本資料顯示，農業人力資源有老化的現象，缺乏足夠的人力資源。農政單位必須有計畫地培育農村青年，提升其務農意願；再者，現階段台灣的失業率仍有攀升的趨勢，有關單位可輔導這些失業人口，轉而投入務農的工作，以注入新的人力資源。否則，農村的人力資源將呈現青黃不接的現象，嚴重者將可能造成國產農產品短缺，值得有關單位高度注意。

### (6)產銷班輔導制度應力求公平

農業產銷班的制度運作關係到農民與農政單位之間的互動與合作，因此農政單位對產銷班補助應盡可能的做到公平。雖然補助結果大致相同，但審核流程應該公開透明並且一視同仁。設若存有基於特權而獲得特殊利益的個案，整個產銷班制度的公平性將遭受質疑。

## (二) 對於未來研究之建議：

### (1) 「溝通」與「尊重」兩項要素有待驗證

在模型的檢證上，內在要素中的「溝通」與「尊重」並不能預測組織績效的變動，亦即該兩項要素在個案中未獲得驗證，因此須藉由日後的研究及運用其他個案來加以驗證。

### (2) 樣本的背景變項與協力運作內在要素的關係

本次研究樣本為雲林縣內的蔬菜產銷班，共計 133 班，其樣本的背景變數，例如：年齡、教育程度、擔任班長年數以及班組織成立年數，是否與協力運作內在要素的強弱存在相關性，可以做為後續研究議題。

### (3) 建構協力流程與管理機制

本文的「協力運作模型」並無法解釋協力活動中所有的現象。畢竟，「模型」仍存有侷限性，在協力運作模型中並未提及協力議程之規劃、執行與評估的細節項目與注意事項，這些也是未來協力研究的重點。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 王泰允（1991）。**企業購併實用：基本概念**。台北：遠流。
- 王瑞申（2004）。**關係品質、組織承諾與知識分享意願之關係研究**。義守大學管理研究所碩士學位論文，未出版，高雄。
- 行政院農業委員會（2003）。**行政院農業委員會九十二年度施政報告**。台北：行政院農業委員會。
- 行政院農業委員會（2004）。**行政院農業委員會九十三年度施政報告**。台北：行政院農業委員會。
- 行政院農業委員會（2005）。**行政院農業委員會九十四年度施政報告**。台北：行政院農業委員會。
- 李宛蓉 譯（2004）。**信任**（Francis Fukuyama 原著，原書名：誠信）。台北：立緒文化。
- 吳青松（1999）。**國際企業管理理論與實務**。台北：智勝。
- 段兆麟（1997）。**農業產銷班共同作業與人力運用**。**農業經營管理會訊**，第 12

期，頁 9-12。

- 徐楊順 (2001)。知識分享意願、組織公平與信任關係之研究。朝陽科技大學企業管理系碩士學位論文，未出版，台中。
- 陳昭郎 (1991 年 10 月)。「共同經營組織成功運作之探討」。發表於「台灣農業經營」研討會，台中區農業改良場主辦，台中。
- 陳昭郎 (1994)。農業產銷組織之功能與運作。*台灣農業*，第 30 卷第 2 期，頁 92-106。
- 黃春旺 (1995)。「屏東縣內埔鄉蓮霧產銷班經營效率之實證分析」。*農業金融論叢*，第 33 輯，頁 249-278。
- 張悅玲 (2004)。員工組織價值觀契合度與組織承諾之研究-以某區域教學醫院為例。國立台北護理學院醫護管理研究所碩士學位論文，未出版，台北。
- 鄭詩華 (1995)。*農業生產組織學*。台北：國立編譯館。

## 二、西文部分

- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative public management*. Washington D.C.: Georgetown University Press.
- Anderson-Butcher, D., & Ashton, D. (2004). Innovative Models of Collaboration to Serve Children, Youths, Families and Communities. *Children & Schools*, 26(1): 39-53.
- Arino, A. (2003). Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct validity. *Journal of International Business Studies*, 34(1): 66-79.
- Blue-Banning, M., Summers, J. A., Frankland, H. C., Nelson, L. L., & Beegle, G. (2004). Dimensions of Family and Professional Partnerships: Constructive Guidelines for Collaboration. *Exceptional Children*, 70(2): 167-184.
- Borys, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review*, 14(2): 234-249.
- Brinkerhoff, J. M. (2002a). Government-Nonprofit Partnership: A Defining Framework. *Public Administration & Development*, 22(1): 19-30.
- Brinkerhoff, J. M. (2002b). Global Public Policy, Partnership, and the Case of the World Commission on Dams. *Public Administration Review*, 62(3): 324-336.
- Cowan, D. L., Torrie, M., Hausafus, C. O., & Swanson, N. W. (2004). Collaboration and Reciprocity in Education (CARE): Partnership Models in Local and

- International Settings. *Journal of Family and Consumer Science*, 96(3): 35-39.
- Donaldson, J. F., & Kozoll, C. E. (1999). *Collaborative program planning: Principles, practices, and strategies*. Florida: Krieger Publishing.
- Everett, J., & Jamal, T. B. (2004). Multistakeholder Collaboration as Symbolic Marketplace and Pedagogic Practice. *Journal of Management Inquiry*, 13(1): 57-78.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press of Glencoe.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior*. (2<sup>nd</sup> ed.). MA: Addison-Wesley.
- Harrigan, K. R. (1988). Strategic Alliances and Partner Asymmetries. *Management International Review*, 28: 53-72.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., Jr. & Woodman, R. W. (2001). *Organizational Behavior* (9<sup>th</sup> ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
- Himmelman, A. T. (1996). On the theory and practice of transformational collaboration: From social service to social justice. In C. Huxham (Ed.), *Creating Collaborative Advantage* (pp. 19-43). London: Sage.
- Huxham, C. (1996). Collaboration and collaborative advantage. In C. Huxham (Ed.), *Creating Collaborative Advantage* (pp. 1-18). London: Sage.
- Lowndes, V., & Skelcher, C. (2002). The dynamics of multi-organizational partnerships: an analysis of changing modes of governance. In Stephen P. Osborne (Ed.), *Public Management: Critical Perspectives, Volume II* (pp.302-324). London & New York: Routledge.
- McNeese-Smith, D. K., & Nazarey, M. (2001). A Nursing Shortage: Building Organizational Commitment among Nurses / Practitioner Application. *Journal of Healthcare Management*, 46(3): 173-187.
- Murry, V. (2002). Interorganizational collaboration in the nonprofit sector. In Stephen P. Osborne (Ed.), *Public Management: Critical Perspectives, Volume II* (pp.292-301). London & New York: Routledge.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1997). *Organizational behavior: Foundations, realities, and challenges*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: West Publishing Company.
- OECD (2001). *Local partnerships for better governance*. Paris: OECD Publications.
- Poggenpohl, S. H. (2004). Practicing Collaboration in Design. *Visible Language*, 38(2):

138-157.

Straus, D. (2002). *How to make collaboration work: Powerful ways to building consensus, solve problems, and make decisions*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Sullivan, H., & Skelcher, C. (2002). *Working across boundaries: Collaboration in public service*. New York: Palgrave Macmillan.



## (附錄) 正式問卷

產銷班班長您好：

農業產銷班是運用多方資源，面對市場競爭、追求績效成長的組織體。班組織在運作過程中，會與相關農政單位做接洽與互動，例如：農委會、農糧署、區農業改良場、農藥毒物試驗所、縣政府農業局與鄉鎮市公所農業課；基於各產銷班與農政單位的互動關係都不同，進而會影響到班組織的運作與績效。

因此，本問卷的設計是為，了解農業產銷班與農政單位的互動關係，以及組織運作與績效等相關問題。所以您所填寫的資料僅做統計分析、學術研究之用，調查資料絕不會做公開發表，請放心填答；且您的幫忙關係到研究的成敗。

煩請填完之後，放入回郵信封寄回；您在百忙中撥空填寫這份問卷，衷心表示萬分的感激。

敬祝 事業順利 萬事如意

淡江公共政策研究所碩士班 陳恆鈞 教授

張國偉 研究生 敬啟

2005 年 三月

### 壹、班基本資料

- 一、受訪者(班長)姓名：\_\_\_\_\_先生/女士；年齡\_\_\_\_\_歲
- 二、地址：\_\_\_\_\_縣(市)\_\_\_\_\_鄉(鎮市)\_\_\_\_\_村(里)  
\_\_\_\_\_路(街)\_\_\_\_\_段\_\_\_\_\_巷\_\_\_\_\_弄\_\_\_\_\_號\_\_\_\_\_樓
- 三、聯絡電話：( ) \_\_\_\_\_手機\_\_\_\_\_
- 四、受教育年數：\_\_\_\_\_年
- 五、擔任班長時間：民國\_\_\_\_\_年至\_\_\_\_\_年，共\_\_\_\_\_年
- 六、產銷班名稱：\_\_\_\_\_縣(市)\_\_\_\_\_鄉(鎮市)\_\_\_\_\_班

七、班成立年度：民國\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月

八、班員人數：\_\_\_\_\_人

九、班經營面積：\_\_\_\_\_公頃

十、主要生產農產品：(1) \_\_\_\_\_；(2) \_\_\_\_\_；(3) \_\_\_\_\_

十一、共同營運項目：(可複選)

資材共同採購 設施設備共同利用 共同作業 共同運銷

共籌資金 其他：\_\_\_\_\_

十二、成立共同事業：名稱\_\_\_\_\_合作社(場)，參加班員\_\_\_\_\_人

投資金額：\_\_\_\_\_萬元，全年營運收入(93年度)\_\_\_\_\_萬元

## 貳、農業產銷班與農政單位的互動方式

(農政單位包括：農委會、農糧署、區農業改良場、農藥毒物試驗所、縣政府農業局與鄉鎮市公所農業課) ※下列答題以93年度的資料為依據！

一、是否接受過資金補助：否 是，次數及總金額\_\_\_\_\_  
補助單位\_\_\_\_\_，用途\_\_\_\_\_

二、是否辦理過專案貸款：否 是，次數及總金額\_\_\_\_\_  
專案名稱\_\_\_\_\_，用途\_\_\_\_\_

三、是否接受過改善生產技術知識：否 是，次數\_\_\_\_\_次  
知識內容\_\_\_\_\_，知識來源\_\_\_\_\_

四、是否接受過用藥相關知識：否 是，次數\_\_\_\_\_次  
知識內容\_\_\_\_\_，知識來源\_\_\_\_\_

五、是否接受過品種改良知識：否 是，次數\_\_\_\_\_次  
知識內容\_\_\_\_\_，知識來源\_\_\_\_\_

六、是否接受過經營管理知識：否 是，次數\_\_\_\_\_次  
知識內容\_\_\_\_\_，知識來源\_\_\_\_\_

七、是否接受過市場行銷資訊：否 是，次數\_\_\_\_\_次  
資訊內容\_\_\_\_\_，資訊來源\_\_\_\_\_

## 參、農業產銷班與農政單位的互動要素

※針對上一題的互動方式的情況做填答！

### 一、溝通部分

#### (一) 正式溝通

1. 本班至農政單位洽公時，氣氛融洽：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

2. 本班部可以取得農政單位的資訊：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

3. 本班無法了解農政單位的施政內容：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

4. 農政單位人員能夠傾聽產銷班的心聲與意見：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

#### (二) 非正式溝通

1. 本班與農政單位人員有私人聚會：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

2. 本班與農政單位人員可以成為好朋友：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

3. 本班可感覺到農政單位人員的照顧：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

### 二、承諾部分

#### (一) 情感性承諾（情感上認同、投入與忠誠）

1. 本班無法認同農政單位所做的努力：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

2. 本班會投入農政單位所推廣的事項：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

3. 本班與農政單位之間有忠實的互動：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

(二) 持續性承諾 (成本考量)

1. 本班會考量資源取得的問題，和農政單位互動：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意
2. 本班也會考量到成本的問題，和農政單位互動：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意
3. 本班相信與農政單位互動具有好處：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

(三) 規範性承諾 (義務工作與道德責任)

1. 本班會配合農政單位推動的環保政策或水土保持政策：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意
2. 本班不會配合農政單位推行的事務：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意
3. 本班會將分配到的事務做好：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

三、信任部分

(一) 可預測度 (按照過去的行為具有一定程度的一致性與穩定性)

1. 本班與農政單位人員有一定的默契存在：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意
2. 本班依據農政單位以往的作為，對其有信心：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意
3. 本班對於農政單位的專業能力，有信心：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

(二) 可依賴度 (行為的可靠程度)

1. 農政單位對產銷班有影響力：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意
2. 農政單位有輔導產銷班的責任，所以值得信任：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

3. 農政單位能夠解決農民的問題，所以可以信任：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

(三) 信心度 (回應與關懷)

1. 農政單位會回應產銷班的需求：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

2. 農政單位會關懷產銷班的事務：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

3. 本班與農政單位有共同目標，所以對農政單位有信心：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

4. 本班與農政單位有共同的想法，所以對農政單位有信心：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

#### 四、尊重部分

1. 本班可以感覺到農政單位人員重視產銷班：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

2. 農政單位人員做決定時，會考量到本班的意見：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

3. 農政單位人員與本班接洽時，態度友善：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

4. 農政單位人員不會因產銷班擁有的條件不同，而有差別待遇：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

5. 農政單位人員會強迫本班採納他們的觀點：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

6. 農政單位人員面對本班是官僚的心態：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

#### 五、公平部分

(一) 制度公平 (制度設計的公平)

1. 本班認為產銷班權責分配規定是公平的：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

2. 本班與農政單位互動時，覺得相關規定不公平：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

3. 本班認為農政單位資源分配的規定是公平的：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

4. 本班認為農政單位輔導產銷班的相關規定不公平：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

## (二) 程序公平 (運作過程的公平)

1. 本班認為產銷班的運作過程是公平的：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

2. 本班認為開班會的過程是公平的：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

3. 本班認為農政單位在處理產銷班事務時，是公平的：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

## (三) 分配公平 (產出的公平)

1. 本班與農政單位互動時，所要付的成本太高：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

2. 本班與農政單位互動時，所得的利益太少：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

3. 與其他班組織比起來，本班獲得資源太少：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

4. 產銷班的運作，使本班與農政單位都獲利：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

## 六、能力部分

### (一) 個人能力

1. 與農政單位互動時，班幹部的人際手腕不重要：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

2. 與農政單位互動時，班幹部的協商能力很重要：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意
3. 與農政單位互動時，班幹部的解決問題很重要：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意
4. 與農政單位互動時，班幹部的組織動員不重要：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意
5. 與農政單位互動時，班幹部的規劃願景很重要：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

## (二) 組織能力

1. 與農政單位互動時，班組織的團結很重要：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意
2. 與農政單位互動時，班組織的學習能力很重要：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意
3. 與農政單位互動時，班組織的領導力很重要：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意
4. 與農政單位互動時，班組織內的開放文化很重要：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

## 肆、農業產銷班與農政單位的互動關係

1. 為提升農業競爭力，產銷班與農政單位利害與共：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意
2. 產銷班與農政單位之間有互動的關係網絡：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意
3. 產銷班與農政單位會相互分享資訊：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意
4. 產銷班會投入人力與技能，農政單位會投入資金與知識：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

5. 產銷班與農政單位之間能夠共同承擔權利義務：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意
6. 產銷班與農政單位之間能夠一起解決問題：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意
7. 產銷班與農政單位之間有共同目標，即提升農業競爭力：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意
8. 提升農業競爭力所產生的利益是產銷班與農政單位共享：  
非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

## 伍、班組織運作

※下列答題以 93 年度的資料為依據！

### 一、班場所

1. 有無班場所：  
有特定專用的班會議室 暫時利用班長或班員的房舍  
暫時利用所屬農民團體的辦公室 暫時利用農政單位之公共設施  
無班場所
2. 班場所應用：班場所除產銷用途外，還可作何用途？（複選）  
無班場所 本班開會用 婚喪喜慶典禮用 提供社區借用  
推廣研習訓練 班員子弟照護 提供他班借用
3. 班場所設備：（複選）  
無班場所 相關知識書籍，冊數約\_\_\_\_\_本 辦公室  
娛樂設備 電腦網路 傳真機 影印機

### 二、班會

1. 開班會的次數：\_\_\_\_\_次（以有行文相關單位與會議記錄為準）
2. 班會記錄情形：  
班員自行詳細紀錄 班員自行紀錄 輔導人員紀錄 沒有紀錄
3. 班務運作依據計劃行事的程度：



計劃 100% 執行 七成執行 五成執行 兩成執行 無計劃

### 三、訓練、講習、觀摩、展售

1. 班員一年內參加訓練或講習的次數：\_\_\_\_\_次
2. 班員一年內參加各種觀摩活動的次數：\_\_\_\_\_次
3. 班員一年內參加展售活動的次數：\_\_\_\_\_次

### 四、班基金設立與會計

1. 班設立基金：  
有且有專戶\_\_\_\_\_元 有但無專戶\_\_\_\_\_元  
無基金
2. 班基金成長情形：（與 92 年做比較）  
無基金 成長。92 年約\_\_\_\_\_元 差不多 減少
3. 班基金來源：（複選）  
無基金 政府補助及獎勵金 年度銷售盈餘提撥  
產品展售收入 班農機或器材租用費 班員繳納班費
4. 班基金用途：（複選）  
無基金 訓練講習 班員婚喪喜慶禮金 社會公益捐款  
班員週轉 產品展售費用 觀摩旅行 補助班員生產資材  
幹部酬勞金 製作班制服 再投資 班員茶點費
5. 紀錄情況：  
記帳詳細可隨時查詢 記帳資料稍有缺失 記帳草率  
記帳本空白甚多 無紀錄
6. 公佈情況：  
會計報表定期公佈 時常公佈 偶爾公佈 從未公佈

### 五、班長與幹部的產生

1. 組織分工情形：  
沒有職位分工 設有班長、副班長、書記、會計等職位  
除上述職位外，尚設有各作業組組長，例如：\_\_\_\_\_

分工精細且有特色，簡述之：\_\_\_\_\_

2. 班長及幹部產生方式：\_\_\_\_\_

定期選舉  年長班員指派  輔導單位指派  繼承

## 六、研究發展

1. 請列舉班上過去在產銷業務上，創新的事實與成就：（複選）

品種改良  工作方法改進或創新  改善運銷方式  
 改進加工技術  機器設備改良  成本降低研究  
 病蟲害防治

2. 是否有電腦設備：

有，組裝年份\_\_\_\_\_年  無

3. 若有電腦，則應用在哪幾方面：（複選）

文書處理  帳務會計  財務分析  市場動態  銷售統計  
 物料管理  生產管理  儲運管理  客戶管理  薪資管理  
 資料查詢  蒐集資訊

4. 未來展望：

對未來發展，已訂具體的執行計劃，且經班會通過  
 對未來發展，雖有具體的執行計劃，但尚待班會通過  
 對未來發展只有抽象的概念  
 沒有未來發展方向

## 陸、班組織績效

### 一、經濟性績效

1. 班組織化運作後，利潤增減情形：

減少 20%  減少 15%  減少 10%  減少 5%  不變  
 增加 5%  增加 10%  增加 15%  增加 20%  增加 25%

2. 班組織化運作後，單位勞動力（每人）生產量增減情形：

- 減少 20% 減少 15% 減少 10% 減少 5% 不變  
增加 5% 增加 10% 增加 15% 增加 20% 增加 25%

3. 資材聯合採購成本增減的比例：

- 增加 20% 增加 15% 增加 10% 增加 5% 不變  
減少 5% 減少 10% 減少 15% 減少 20% 減少 25%

4. 班組織化運作後，生產成本增減的比例：

- 增加 20% 增加 15% 增加 10% 增加 5% 不變  
減少 5% 減少 10% 減少 15% 減少 20% 減少 25%

## 二、社會性績效

1. 班員獲得吉園圃標章的人數：

- 全部班員都有 七至九成班員有 四至六成班員有  
一至三成班員有 全班都沒有

2. 有機栽培的情況；有機肥使用的程度（佔所有使用肥料的比例）：

- 100% 99-80% 79-60% 59-40% 39-20% 19%以下

3. 處理廢棄物或污水情形：

- 完全處理 處理大部分 處理一半 僅處理少部分 都未處理

4. 耕地水土保持的情形：

- 非常良好 良好 普通 稍微不足 非常不足

## 三、生活性績效（社會資本形塑量）

### （一）網絡連結度

1. 休閒時間增加的比例（與組班前做比較）：

- 5%以下 6-10% 11-15% 16-20% 21%以上

2. 人際關係的融洽程度（班員之間的感情）：

- 非常融洽 融洽 普通 不融洽 非常不融洽

3. 班員間的聚會與經驗交流是否增加：

- 增加許多 稍微增加 一樣 減少一些 減少許多

(二) 共同規範增強度

1. 班員間有共同行動準則

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

2. 班員會遵守該行動準則

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

(三) 共同信念增強度

1. 班員對社區的關心有增加

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

2. 班員間的相處有更加和諧

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

3. 班員間能更加相互協助：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

(四) 信任感增強度

1. 是否對班組織更具信心：

深具信心 增加一些 一樣 降低一些 降低很多

2. 班員間彼此相信對方有能力完成任務：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

3. 班員間彼此相信對方是很可靠的：

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

# The Study on the Organizational Collaboration and Performance: The Case Study of Agricultural Vegetable Production and Marketing Team in Yunlin County

Hen-Chin Chen\*, Kuo-Wei Chang\*\*

## Abstract

The growth of collaborations between public and private sector has been in response to the increasing complexity of policy issue. Collaboration has gradually become an important instrument for policy implementation. The main feature of collaboration is that it can create synergy. In this case, organizations will tackle a problem with greater ease than if they are acting independently. Nevertheless, owing to an unequal balance of power and different frame, it is argued that collaborations are often unable to effectively forge a consensus among stakeholders. It seems that there is little agreement amongst scholars about collaboration. Therefore, this paper tries to study the collaborative relationships between vegetable production and marketing groups and the agricultural agencies of central government. The main content includes: first of all, by drawing insights from several authors, we construct the model for collaborative operation. Secondly, using the operative model's components, we observe the interactive relationship between vegetable production and marketing team and the agricultural agencies of central

---

\* Professor, Department of Public Administration, TamKang University.

\*\* Ph. D. Student, Department of Public Policy and Management, Shih-Hsin University.

government. Thirdly, applying the analysis of multiple regressions, we measure the relationships between the operative model's components and the organizational performance. It finds that several factors, such as commitment, fairness, ability, trust partnership and the operation method of the team, have great impact on organization's performance. Finally, we make some policy suggestions based on the findings.

**Keywords:** Partnership, Organizational Collaboration, Organizational Performance, the Model for Collaborative Operation, Agricultural Production and Marketing Team.